JEAN-NOËL KAPFERER
HEC Paris

France : Pourquoi penser marque ?

La marque est un atout stratégique dans la lutte concurrentielle. Cet article explore cette notion nouvelle qu'est la « marque nation », explique pourquoi elle est d'actualité et en quoi elle est différente d'une marque classique. Il analyse pourquoi il y a urgence à travailler sur la marque France compte tenu de la situation économique et des résultats d'études d'image très récentes. Il présente la problématique interne et externe de cette marque ainsi que le choix des experts amenés à contribuer à la réflexion dans ce numéro spécial : chercheurs académiques, consultants internationaux et aussi dirigeants d'entreprises majeures de notre pays.

DOI:10.3166/RFG.218-219.13-23 © 2011 Lavoisier, Paris

Il y a un an désormais nous suggérions à la *Revue française de gestion* l'idée d'un numéro spécial sur la *marque France*. Loin d'être un exercice de style, ou de céder à la mode du tout-marque qui caractérise nos sociétés contemporaines, un tel numéro spécial nous semblait urgent. Il l'est encore plus aujourd'hui compte tenu du contexte économique et social mondial actuel et des données récentes concernant la France.

Fort d'analyses novatrices, et de l'expérience internationale des auteurs, ce numéro spécial de la RFG émet des recommandations opérationnelles.

I – ÉVOLUTION PROGRESSIVE DU CONCEPT DE MARQUE

La notion de marque n'est pas récente. Historiquement, pour les juristes, il s'agit d'un signe qui authentifie l'origine d'un produit et qui le différencie de celui de la concurrence. Sa fonction est donc défensive (se prémunir du vol, de la copie, voire de la contrefaçon en authentifiant la provenance) et offensive (porter une différence). Il est notable que là où la langue française n'utilise qu'un seul mot (la marque), les Anglo-saxons différencient « trademarks » (les signes déposés, concept juridique) et « the brand », cette identité nominale ou symbolique qui porte une promesse incarnée dans des produits et services. C'est ce second sens qui sera le nôtre ici.

La marque a une valeur, qui se traduit par une prime de prix ou un surplus d'attractivité, dès lors qu'elle remplit une fonction auprès des acheteurs potentiels et en interne. La première valeur est celle de garantie : on parle de « trust brands », la marque promet une prestation constante, dans l'espace et dans le temps. Elle supprime les risques liés aux aléas. Elle se veut aussi innovante et porteuse des progrès de la qualité. De fait toutes les grandes marques sont issues d'une innovation majeure et sont restées les forces de progrès de leur marché.

Mais aujourd'hui, la marque va bien au-delà de la confiance et de la garantie : elle projette des valeurs, nourrit des identifications, et suscite la mobilisation tant en externe qu'en interne (au niveau des collaborateurs dans l'entreprise). Elle arrive à créer autour d'elle une communauté de prosélytes, de fans : les millions de condoléances reçues de toutes les parties du monde lors du décès de Steve Jobs en attestent. Apple, comme beaucoup de marques aujourd'hui font l'objet d'un quasi-culte.

Citroën est d'ailleurs une marque automobile qui a suscité un véritable culte aussi, d'où les innombrables clubs dans le monde entier.

Il y a vingt ans, on aurait encore parlé de « l'entreprise France ». Il est symptomatique que l'on parle aujourd'hui de marque. Certains diront qu'il est audacieux de parler de marque France. Pourquoi donc cette évolution ? L'entreprise est un groupe mû par un projet de création de valeur qui mobilise des ressources humaines, technologiques, et financières. La marque pose une autre question : quel est le regard des autres (les marchés) et en quoi ce regard est créateur de « goodwill » ? La France est – selon les économistes – la cinquième puissance du monde : est-ce que nous sommes perçus ainsi, ou en réalité pas du tout ? Car dans le fait d'être bien perçu comme cinquième, il y a implicitement un promesse de dynamisme, de puissance, de modernité, d'être un acteur de son temps, de ceux qui font le

monde moderne, qui accroît l'attractivité de l'offre France – tant dans ses produits, services que dans sa réalité de pays à visiter ou bien où l'on devrait investir. Dans notre monde moderne, la perception est la réalité : les acteurs économiques décident sur la base de leur perception de la France.

La notion de marque a donc évolué du label au drapeau, du certificat d'authenticité au fanion porteur de valeurs qui séduisent, attirent et mobilisent, valeurs ensuite incarnées par des produits ou services. C'est ce dernier sens dont il est question ici.

La dernière raison qui fait de la marque une notion d'actualité est la concurrence. Les usines fabriquent des produits, les clients achètent des marques. À la marque est associée la notion d'excellence en quelque chose. Car si elle veut être marquante elle doit être leader – pas tant dans la froide addition des parts de marché – mais perçue comme telle : elle tire les marchés, force d'entraînement, de progrès, d'élévation. La France est peut-être la cinquième économie – tous comptes faits – mais assume-t-elle ce rang, en a-t-elle le comportement, et la perception ?

Qui dit marque dit leadership reconnu. La marque renvoie à un classement implicite que font les clients : qui est le meilleur en quoi ? Or ce classement nous est renvoyé explicitement par les nouveaux baromètres de la réputation que sont par exemple « le classement de Shanghai » qui établit le hit-parade mondial des institutions d'enseignement, et où nos écoles et universités sont reléguées bien bas. Il en va de même du classement du *Times*. Il ne sert à rien de dénigrer ces classements sous prétexte qu'ils viennent l'un de Chine – qui donc s'érige en juge de la qualité intellectuelle des universités du monde entier – l'autre d'un magazine. Ces classements sont un électrochoc pour beaucoup car ils révèlent que nous sommes en compétition mondiale pour la réputation, pour la marque. Avec les années ces classements se sont arrogé une légitimité. Comme Robert Parker cet américain juge de paix des vins du monde entier. Ce fut un choc pour nos grands vins, de Bordeaux ou de Bourgogne, qui ont découvert la nécessité de toujours redémontrer leur supériorité, année après année, à des millions de nouveaux clients potentiels sans *a priori*, issus du monde entier. La marque n'est pas une rente, elle se défend, se bâtit encore et encore. Elle ne doit jamais arrêter de faire ses preuves : l'arrogance française tant décriée à l'étranger tient à un refus de vouloir le faire.

II – LA NOTION DE MARQUE PAYS

La notion de *marque pays* est récente. En anglais *nation brand*. Elle voit son émergence dans les années 1990 et s'est beaucoup développée depuis (Anholt, 2007 ; Dinnie, 2007). Elle a toujours été naturelle dans le champ du tourisme et de la communication publicitaire qui l'accompagne. Elle est aussi associée au « made in » et à sa signification pour ne pas parler de sa valeur ajoutée : il existe une abondante recherche académique mondiale sur les effets du « Country of Origin » (Steenkamp, 2002 ; Usunier, 2007). Néanmoins, comme vu ci-dessus, la marque pays – au sens moderne – va au-delà des labels passifs et des certifications d'origine : elle conduit à se reconnaître dans ses valeurs, sa vision du monde, sa culture. On le voit bien, la marque pays déborde largement du strict « made in », certification qu'une certaine proportion de la valeur ajoutée a bien été réalisée dans le pays. La vraie question est celle du respect

des valeurs qui sont attachées à ce pays, qui fondent son identité. D'autres valeurs ajoutées constituent le levier de l'attraction de la marque pays que la certification d'origine. L'Italie, pays voisin et concurrent, l'a bien compris : il est passé de la promotion du « Made in Italy », à celle de l'« Italian life style » et maintenant à l'« Italian way of living » au sens le plus complet.

La notion de marque pays est au cœur de la réflexion sur l'avantage compétitif des nations prélude à une spécialisation des uns et des autres, mais qui néglige trop le risque stratégique de l'abandon de secteurs clés de l'économie à d'autres pays. Si par exemple demain l'alimentaire devient une arme, peut-on abandonner une agriculture locale ? La notion de marque nation enfin a été redramatisée par les États-Unis suite aux attentats du 11 septembre 2001. Le diagnostic fait alors par le Secrétaire d'État américain aux Affaires étrangères Colin Powell était que l'Amérique n'avait pas travaillé son image et sa relation directe avec les peuples du monde eux-mêmes, mais avait essentiellement opéré *via* la diplomatie, par-dessus les peuples. D'où la mauvaise image de l'Amérique, et la joie ici ou là dans le monde devant la chute des « Twin Towers », symbole de l'hyperpuissance touchée en son sein. On a alors reparlé aux États-Unis de *Brand America*. Comme l'écrivit John Quelch de Harvard dans le Sunday London Times (2003) : *Pax Americana* menaçait *Brand America*.

Notons dans les deux exemples ci-dessus qu'il s'agit de mieux manager la communication. Or la marque va bien au-delà : pour tout chef d'entreprise, la marque n'est pas la communication, elle est un processus de mobilisation de tous dans l'entreprise derrière un projet commun, exprimé sous forme de *proposition de valeur*, tangible et intangible faite aux marchés, sous la bannière du nom de marque. On doit donc distinguer le *management de la marque* (organiser la nécessaire cohérence de toutes les actions de l'entreprise sous l'égide du projet de marque, en commençant par l'offre de produits et services) et le *management par la marque* (mobiliser les personnels en interne par l'adhésion à ce projet de marque, à ses valeurs). Bâtir une marque commence donc par l'adhésion des personnes en interne car ce sont elles qui font la marque et qui sous-tendent sa capacité à offrir la garantie de qualité – *urbi et orbi* – qui est la première fonction d'une marque, mais aussi d'autres fonctions telles que la fierté, l'identification, le statut, etc.

Le projet de marque ne peut fonctionner que s'il est aspirationnel en interne sans être de l'ordre du fantasme c'est-à-dire de l'idéalisation des forces au mépris du nécessaire réalisme conféré par exemple par les études d'image menées mondialement et secteur par secteur qui dessinent un territoire où la marque France est très légitime, et un autre où elle aura à batailler contre de forts préjugés ancrés dans l'histoire.

C'est pourquoi dans ce numéro spécial de la *Revue française de gestion* nous avons voulu révéler ces données incontournables qui structurent les choix stratégiques de la marque France.

La figure 1 résume notre conception de la marque pays et ses leviers : elle se nourrit en premier lieu des représentations liées au pays lui-même faites de politique, d'économique, de réussite ou retard technologique, mais aussi du rayonnement culturel, sportif, éducatif, sans oublier la dimension relationnelle, servicielle. On insistera sur cette dimension rayonnante : nos meilleurs

Figure 1 – Les leviers de la marque France

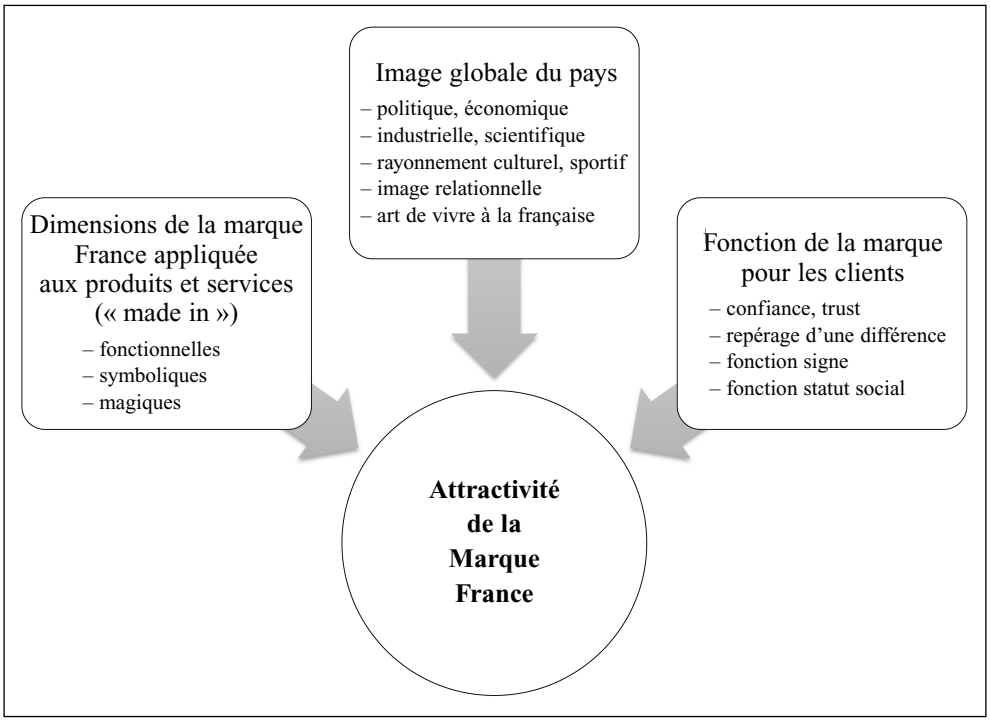
Image globale du pays
– politique, économique
– industrielle, scientifique
– rayonnement culturel, sportif
– image relationnelle
– art de vivre à la française
Dimensions de la marque France appliquée aux produits et services (« made in »)
– fonctionnelles
– symboliques
– magiques
Fonction de la marque pour les clients
– confiance, trust
– repérage d'une différence
– fonction signe
– fonction statut social
Attractivité de la Marque France

ambassadeurs en Chine ou ailleurs sont les jeunes entrepreneurs là-bas, car ils construisent l'image d'une France qui se déploie, optimiste. Le rayonnement est aussi ce qui attirera les meilleurs étudiants et chercheurs chez nous.

L'attractivité d'un pays se construit aussi par l'image apportée par ce pays à la représentation des produits ou services qui en émanent (quelles performances supérieures ? Mais aussi quels pouvoirs symboliques ou magiques en émanent ?) Enfin, il faut comprendre les *fonctions* que joue la marque pays pour le client visé : attend-t-il seulement de la confiance, ou aussi du repérage, du statut, de l'élévation de soi, etc. ?

III – POURQUOI CETTE ACTUALITÉ DES DÉBATS SUR LA MARQUE FRANCE ?

Les débats, articles, symposia sur la marque France se multiplient. Ce n'est pas un effet de mode. Il est vrai que de nombreux symptômes sont inquiétants, le plus grave étant la perte de compétitivité par rapport à nos voisins européens et la détérioration de la balance commerciale française, bref nous consommons plus que nous ne vendons. Sauf à prôner la décroissance, c'est-à-dire en réalité la déconsommation, la baisse de la demande intérieure, il faut donc vendre plus et surtout mieux. Éliminons aussi l'idée selon laquelle notre pays pourrait se muer en pure économie de services et confier à

d'autres pays la production de biens manufacturés du fait de leur meilleure compétitivité en termes de coûts : certes les services ne se délocalisent pas – les coiffeurs, banques et infirmières restent sur place – mais aucun pays ne peut déléguer à d'autres sa survie, c'est-à-dire la production de biens matériels et agricoles. En outre, dans cette hypothèse servicielle, la balance commerciale se creusera encore plus et cela ne sera pas compensée par l'exportation des services, la balance des paiements.

La France n'a donc d'autre choix que – pour reprendre un langage d'entreprise – de travailler sur son compte d'exploitation en commençant par la ligne du haut : vendre plus et surtout mieux. Pour fonder une stratégie nationale de valeur ajoutée, le point de vue de la « marque France » est nécessaire. Comme se plaisait à le rappeler Kun Hee Lee, alors P-DG de Samsung, « les clients exigeants du monde entier sont nos meilleurs professeurs ». De fait ils nous apprendront quelle est la perception des valeurs uniques et fortes apportées par le mot France, celles qui contribuent à accroître les ressources tirées des flux d'exportation de biens et services, des ressources tirées du tourisme, des flux d'investissements directs étrangers (IDE), comme les implantations de sociétés, mais aussi des flux culturels, etc. la question centrale est donc celle du choix de ces valeurs qui fondent notre spécificité mais surtout notre pertinence dans le concert compétitif mondial.

Dans ce numéro spécial de la *Revue française de gestion* qui nous a été confié, nous voulons exprimer la voix des marchés mondiaux et de leurs attentes par rapport à la France, attentes qui découlent de son positionnement, unique et bâti au fil du temps, nous différenciant de tous nos concurrents et que – nous le verrons – nous avons du mal à assumer. Bien sûr ces attentes varient selon les secteurs et les pays, mais il existe un fonds de commerce France, un domaine de légitimité unique où nous sommes attendus et où le prix élevé devient moins un facteur de rejet. Car la France est et restera un pays cher, la part des dépenses d'État atteignant plus de 50 % désormais de notre PIB pour la première fois de notre histoire. Il faudra néanmoins donner à la marque France des éléments de compétitivité, c'est-à-dire une structure de coûts plus favorable, non pas pour baisser ses prix mais pour investir la marge ainsi dégagée dans les deux leviers majeurs qui font les marques fortes (la R&D, l'innovation et le marketing).

IV – L'INTERNE ET L'EXTERNE

Les marques sont portées par des hommes et des femmes. Il en va des marques pays comme des marques commerciales. Un récent classement (encore un !) situe l'aéroport Roissy Charles de Gaulle bon dernier des grands aéroports internationaux sur tous les critères qualitatifs et expérientiels. Dur pour le pays de l'Art de vivre. Quelle désillusion pour les touristes japonais ou chinois qui ont rêvé de la France et enfin y mettent pied.

Quand on connaît le poids du tourisme dans le PIB de notre pays, facteur d'emploi donc de richesse, tout doit être fait pour améliorer le niveau de service – trop vécu comme une servitude –. De ce fait il a souvent été suggéré de mettre d'abord l'accent sur l'interne, avant tout travail sur la marque. Un pays pessimiste, qui broie du noir, peut-il porter une marque désirable ? Il y a un hiatus qu'il faut résorber. Or il existe une interaction entre l'interne et l'externe. Depuis

que Vuitton apparaît comme un de nos succès mondiaux, le regard des Français sur cette marque a évolué. C'est là que se situe la fonction mobilisatrice en interne de la marque. Prendre conscience de nos forces réelles sur les marchés étrangers est un préalable nécessaire.

V – PRIORITÉ À L'INTERNATIONAL

La marque est la marque de ses clients. Même si l'entreprise possède juridiquement les droits de propriété intellectuelle, le vrai propriétaire de la marque est le client. C'est pour lui que l'on crée de la valeur. La marque s'oppose au repli identitaire, mais se veut étendard du redéploiement international selon des axes précis qui sont ceux de sa force et de son attractivité dans ces pays. Le vrai test de notre marque est ce que pensent les jeunes Chinois de nous. Ils garderont cette image toute leur vie : quel est leur regard actuel ? L'accepte-t-on tel quel ? Doit-on le modifier ?

Ce préambule est nécessaire car il explique notre parti pris : cesser d'ausculter la demande intérieure française et son rapport à la marque France. La politique économique de la France est actuellement gouvernée par un maître mot : relancer la demande intérieure, la consommation. Le problème c'est que le Français a – pour reprendre l'adage célèbre – le cœur à gauche mais le portefeuille à droite. Quand il achète, il veut toujours faire une bonne affaire donc achète des produits fabriqués à bas coûts dans des pays qui n'ont guère de protection sociale et ne respectent en rien la planète. C'est pour cela aussi que la balance commerciale se creuse.

Toute la stratégie doit être focalisée sur ces pays-là et sur le rétablissement de notre balance commerciale sachant que deux paramètres majeurs pèsent sur elle : l'euro fort et les coûts du travail. Avec son offre actuelle – le luxe excepté – l'« entreprise France » n'est plus compétitive du fait de l'euro fort voulu par l'Allemagne (à suite du mark fort) et des charges sociales élevées dans notre pays. D'où les délocalisations systématiques de nos entreprises.

Ne plus être compétitif veut dire que la valeur créée n'est pas à la hauteur du prix élevé.

L'intangible lié à la marque France ne suffira pas sans une montée en gamme de l'offre de l'entreprise France elle-même, nous y reviendrons dans un autre article (Kapferer, 2011). Cette situation commande de faire porter l'accent de ce numéro spécial sur la problématique de la compétitivité de la marque France sur les marchés extérieurs, en particulier ceux en croissance : les Brics et les Civets.

VI – L'IMAGE DE LA FRANCE À L'INTERNATIONAL

Quelle est à ce jour l'image de notre pays à l'international ? L'étude toute récente, « FutureBrand 2011-2012 », détaille celle-ci à travers les interviews de 3 500 grands voyageurs internationaux tant pour leurs affaires qu'à titre personnel ou touristique. Sur 133 pays étudiés, la France occupe le 9e rang quant à l'image globale juste devant l'Italie, mais derrière le Canada (n° 1), la Suisse, la Nouvelle-Zélande, le Japon, l'Australie, les États-Unis, la Suède, et la Finlande. Notons que notre pays a régressé de deux places par rapport à l'enquête précédente.

L'image globale d'un pays est constituée de plusieurs facteurs : son système de valeurs, la qualité de la vie dans ce pays, la qualité de

la vie des affaires, l'héritage et la culture, et enfin le tourisme. C'est sur ces deux derniers facteurs que la France obtient ses meilleurs scores. Notre pays est classé second sur 113 pays sur la dimension art et culture, second aussi sur la qualité de la cuisine et l'alimentation, troisième sur l'attractivité touristique et quatrième sur la dimension historique.

Mais la France est au 17e rang quant à l'attractivité de son système de valeurs. Cela tient à de mauvais rangs sur des facettes témoignant de ce système de valeurs : 24e sur la tolérance, 19e sur la préoccupation environnementale, 16e sur la liberté politique, 15e sur la liberté d'opinion. Notre qualité de vie tant prisée au sein de notre pays l'est moins vue de l'étranger : nous ne sommes qu'au 18e rang ! En effet nous pâtissons de mauvais scores sur la sécurité (22e rang), les opportunités de trouver un emploi (19e rang), le système éducatif (18e) par exemple. Enfin, la France est-elle perçue comme un pays plein d'opportunités pour le monde des affaires ? Son rang global est 16e correspondant à des rangs identiques sur des facettes telles que l'avance technologique, le climat favorable aux investissements, la qualité de la main-d'œuvre, l'environnement règlementaire. De plus, notre pays est perçu comme cher : la France est au 62e rang sur l'item « rapport qualité prix ».

VII – UN THINK TANK DESTINÉ À TOUS LES DÉCIDEURS DE FRANCE

L'équipe d'experts qui a contribué à ce numéro a répondu à l'appel à contributions lancé il y a un an sur ce thème. De fait les propositions furent nombreuses et nous dûmes effectuer une difficile sélection. Un rédacteur en chef invité imprime forcément sa marque sur le numéro spécial dont il eût l'idée et désormais la responsabilité. Nous avons eu des partis pris clairs, que nous rappelons ici.

Tout d'abord un numéro spécial de la *Revue française de gestion* est l'occasion de s'ouvrir aux milieux professionnels, au-delà du cercle des chercheurs académiques. L'importance du sujet commande que l'on n'en fasse pas un sujet de recherche pure, mais un sujet de recommandation opérationnelle au niveau le plus haut. Ce numéro doit être lu par les P-DG des entreprises de tous secteurs, du CAC 40 comme des PME régionales dynamiques, mais aussi par la présidence de la République, le gouvernement, le maire de Paris, les dirigeants du Medef, des chambres de commerce, des syndicats, et des médias… en réalité toutes les forces vives de la nation.

Les propositions académiques reçues furent de haute qualité, avec une forte dimension conceptuelle ou méthodologique. Ce numéro spécial se veut ouvert aussi aux grands professionnels, au même titre que par exemple la *Harvard Business Review*. Nous avons donc sollicité celles et ceux qui eux-mêmes travaillent sur la marque France dans leur activité professionnelle actuelle et essentiellement sur les marchés extérieurs. C'est pourquoi nous avons peu repris les débats lancés en 2009 sur l'identité française, compte tenu des dimensions idéologiques et politiques fortes de ce sujet. Pour nous le juge de paix de l'identité ce sont les marchés extérieurs et notre capacité à les séduire malgré l'euro fort et nos prix structurellement élevés ou – nous le verrons dans notre autre article – paradoxalement

grâce à ces prix élevés. Notre balance commerciale n'a jamais été aussi déficitaire : une réflexion sur la nature de notre valeur ajoutée – secteur par secteur, pays par pays – s'impose donc aujourd'hui.

VIII – PRÉSENTATION DES CONTRIBUTIONS ET CONTRIBUTEURS EXPERTS

L'ensemble des contributions présentées dans ce numéro s'organise en quatre parties : après une introduction qui précise la notion de marque pays, et la différencie des marques traditionnelles, la première partie apporte des informations internationales de première main inédites sur le sujet, la seconde approfondit la réflexion sur le « Made in France » sous plusieurs angles dont celui des coûts, la troisième porte sur la mesure de la valeur financière de la marque France et sur la stratégie préconisée pour accroître sa valeur. Enfin, nous finissons par un « point de vue ».

Ces articles proviennent pour moitié d'auteurs académiques et pour moitié de professionnels de la problématique France sur les marchés mondiaux.

1. Introduction au numéro sur la problématique de la marque France

– « France : Pourquoi penser marque ? », par J.N. Kapferer, professeur à HEC Paris, introduit la problématique des marques pays, la positionne par rapport à des notions connexes comme le « made in » qui n'en est qu'une sous-partie. Il présente quelques données très récentes sur la perception de notre pays à l'international qui conduisent à réflexion. Il indique l'angle qui a présidé à l'élaboration de ce numéro qui lui fut confié ès expertise.

2. Données internationales récentes sur la marque France : quelles implications ?

– « Comprendre et gérer la marque France. Mode d'emploi pour les acteurs de la marque France » par Françoise Bonnal ex CEO de DDB Consulting, qui eût à mener l'étude internationale pionnière sur la marque France, toujours d'actualité. Elle en tire les enseignements opérationnels, émet des recommandations précises, en particulier sur la gouvernance de cette marque, qui aujourd'hui n'est managée par personne.

– « La marque France vue de Chine. À travers le prisme du Pavillon français à l'Exposition universelle 2010 » par Catherine Becker, psychosociologue, pionnière de la compréhension des nouveaux consommateurs chinois. Elle analyse comment on a renforcé une représentation classique de la France en Chine par le Pavillon français à l'exposition de Shanghai. Cette contribution fondée sur l'analyse sémiologique du Pavillon France émet des préconisations importantes pour accroître la force de la marque France en Chine.

– « De la France au monde. Le *Guide Michelin*, vecteur du rayonnement de la marque France ? » par Carole Drucker-Godard, Isabelle Bouty, et Marie-Léandre Gomez, les deux premières étant professeurs à l'Université Paris-Ouest et Mme Gomez à l'Essec. Cet article analyse l'état actuel du rayonnement de la culture gastronomique Française *via* le destin du *Guide Michelin* dans un monde où naissent d'autres sources de référence culinaire jusqu'au droit de chacun à évaluer selon son goût et à le faire partager sur internet.

– « Paris et la France. La marque du territoire, ou un marketing rêvé ? » par Jean-Luc

Margot-Duclot, responsable de promotion de la région Paris Île-de-France sur les marchés extérieurs, fait une analyse très complète et incisive de la relation entre Paris et la France sachant que chacun a son territoire de sens particulier mais que l'on n'envisage pas la France sans Paris. Ici encore ce professionnel très expérimenté sur les marchés extérieurs délivre ses recommandations sur l'organisation et la gouvernance de la marque France.

3. Forces et faiblesses du label « Made in France » : quelles recommandations ?

– « La France, ses produits et la pensée magique » par le sémio/anthropologique Éric Fouquier, analyste des tendances émergentes dans la consommation sur les marchés internationaux. Il révèle les dimensions symboliques de l'imaginaire du « Made in France » dans le monde et donne des clés fondamentales pour la lecture des contradictions de la marque France.

– « Le *Made in France* en questions. Pratiques et opinions des professionnels français du luxe » de Maxime Koromyslov, professeur de l'ICN Business School à Nancy, révèle l'ambivalence des acteurs du luxe eux-mêmes vis-à-vis de la marque « Made in France ». Sa recherche montre que les acteurs du luxe français n'ont pas la même vision de l'importance du « Made in France » dans leur construction de valeur. Création oui, mais pas forcément production locale, disent certains acteurs du secteur du luxe. Lesquels ? Pourquoi ?

4. Quelle plateforme de marque pour la France ?

– « Quelle valeur pour la marque France ? Quelle stratégie pour l'améliorer ? » par Vincent Bastien, ex-directeur général de Louis Vuitton International et d'autres grandes maisons du luxe, qui a lancé Vuitton en Chine, et est maintenant professeur à HEC Paris. Il présente l'évaluation financière de la marque France : combien vaut en effet la marque France ? Combien rapporte-t-elle à l'économie ? Mais il dépasse le constat financier pour faire des préconisations. Le business modèle inspiré du luxe à la Française peut-il être étendu à toute l'industrie ?

– « Quelle stratégie pour la marque France, demain ? », par Jean-Noël Kapferer. Consulté par les grandes entreprises françaises sur leurs marques, nous nous devions de conclure ce numéro en faisant nos préconisations concrètes sur le contenu même de la future marque France, c'est-à-dire la nature de ce qu'elle devrait désormais signifier pour être pertinente dans le monde de demain. Nous y soulignons la nécessité de revoir l'architecture de cette marque, sa relation aux nombreux « produits ou vecteurs » qui portent son positionnement et ses valeurs sur les marchés internationaux de produits, de services et de culture.

5. Point de vue

Enfin, nous avons souhaité laisser s'exprimer – sous forme de libre opinion – un chef d'entreprise, en l'occurrence, Henri Lagarde, ancien P-DG du groupe Thomson Électronique, puis du groupe agroalimentaire Guyo'March. Sa contribution « La structure de coûts mère de toutes les batailles de marque » rappelle que pour gagner le leadership, il faut investir dans des territoires vierges mais aussi ne pas subir un désavantage concurrentiel par les coûts tel qu'il annule les avantages nés de la R&D et du marketing. Or la marque « Made in France » souffre de tels désavantages aujourd'hui. Comment y remédier ? Henri Lagarde livre ici son point de vue.

Bibliographie

Anholt S., *Competitive Identity: the New Brand Management for Nations*, *Cities and Regions*, Palgrave MacMillan, 2007.

Dinnie K., *Nation Branding*, Taylor and Francis, 2007.

Jego Y., *En finir avec la mondialisation anonyme*, La Documentation Française, 2010.

Kapferer J.N., *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, Philadelphia New Dehli, 2012.

Kapferer J.N., « Quelle stratégie pour la marque France, demain ? », *Revue française de gestion*, dossier « La marque France », vol. 37, n° 218-219, novembre-décembre 2011, p. 139-153.

Milani C., *Brand Italy*, Olive Mill Press, 2008.

Steenkamp J.B., Batra R. et Alden D., "How Perceived Globalness creates Brand Value", *Journal of International Business Studies*, 20, 2002, p. 1-13.

Usunier J.C. et Cestre G., "Product ethnicity: Revisiting the Match between Products and Countries", *Journal of International Marketing*, vol. 15, n° 3, 2007, p. 32-72.

Van Ham P., "The Rise of the Brand State", *Foreign Affairs*, New York, 2001.

Verlegh P., Steenkamp J.-B., "A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research", *Journal of Economic Psychology*, vol. 20, n° 5, 1999, p. 521-546.